



ISTITUTO NAZIONALE DI ECONOMIA AGRARIA
- INEA -

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

DICEMBRE 2010

INDICE

1. Introduzione	pag 3
2. Identità	pag 5
3. Mandato istituzionale, Missione, Visione	pag. 6
4. Analisi del contesto interno	pag. 9
5. Analisi del contesto esterno	pag. 11
6. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	pag. 14
7. Descrizione del Sistema, processo seguito e soggetti coinvolti	pag. 15
8. Obiettivi strategici	pag. 18
9. Dagli obiettivi strategici ai piani operativi	pag. 22
10. Misurazione e valutazione degli obiettivi	pag. 35
11. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	pag. 35
12. Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio	pag. 36
13. Procedure di conciliazione	pag. 36
14. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	pag. 36
15. Sistema di valutazione dei dirigenti	pag 38
16. Sistema di valutazione del personale non dirigenziale	pag. 42
17. Allegati tecnici	pag. 50

1. Introduzione

L'individuazione, l'implementazione ed il monitoraggio delle strategie sono presupposti essenziali per il governo dell'Inea che, in qualità di ente pubblico di ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, ha deciso di dotarsi di sistemi di governance e di misurazione delle performance basati sulle strategie (Strategy-Based Performance Measurement System).

Questa necessità nasce dalla volontà di tradurre gli obiettivi strategici, esplicitati nelle Linee Guida dell'Istituto, in misure che riescano a cogliere l'insieme complesso delle performance che vanno oltre quelle economico-finanziarie, considerate inadeguate per guidare e valutare l'iter che l'Inea deve percorrere per creare valore futuro (Kaplan e Norton, 1996).

I sistemi di misurazione delle performance rappresentano un fondamentale strumento per perseguire con successo gli obiettivi prefissati: un'organizzazione, infatti, è "performante" nella misura in cui si dimostra capace di raggiungere gli obiettivi per cui esiste (Lawrence, Lorsh, 1969; Cyert, March, 1963). In tal senso, i sistemi di misurazione rappresentano uno strumento essenziale per rendere governabile questa sorta di "tensione continua" dell'organizzazione verso le proprie finalità istituzionali (Baraldi, 2005).

La creazione di un sistema di misurazione delle performance richiede, perciò, il coordinamento di strutture, metodologie e processi idonei alla loro rilevazione ed alla successiva comunicazione, nonché a orientare e valutare i comportamenti aziendali, assolvendo così ad una duplice funzione:

- ✓ informare il management sugli andamenti della gestione;
- ✓ orientare e stimolare i comportamenti e le scelte future di individui ed unità organizzative.

Lo schema proposto da Kaplan e Norton (1992), la Balanced Scorecard, è stato preso come riferimento nella progettazione del modello di misurazione e valutazione della performance dell'Inea. Ideato alla fine degli anni '80, è stato inizialmente considerato come un sistema in grado di dare al management una visione esaustiva delle performance realizzate a livello di business, per poi assumere un ruolo assai più rilevante quale sistema di gestione strategica (Strategic management system). Il modello della Balanced Scorecard ha avuto quale presupposto fondamentale una nuova concezione della misurazione delle performance strategiche, misurate fino a quel momento esclusivamente come performance economico-finanziarie, come se i risultati delle attività di un'intera organizzazione potessero essere misurate esclusivamente in tal modo. Le performance strategiche di un'organizzazione sono il risultato delle performance delle diverse attività che l'organizzazione svolge: da qui l'esplicitazione delle performance strategiche in quattro prospettive che integrano le misure economico - finanziarie della performance passata con le misure dei driver della performance futura. Le quattro prospettive incluse nel modello sono:

1. la prospettiva delle performance relazionali, ovvero delle relazioni (captive o di mercato) con i committenti istituzionali e privati e la conseguente value proposition che l'Istituto offre sul mercato istituzionale e privato;

2. la prospettiva delle performance organizzative, relative all'organizzazione delle unità previsionali, alle procedure interne ed ai dipendenti dell'Istituto;
3. la prospettiva delle performance economico - finanziarie, associate agli obiettivi di lungo periodo e che evidenziano le conseguenze economiche delle azioni intraprese in passato;
4. la prospettiva delle performance evolutive, ovvero delle attività che l'Inea deve svolgere per realizzare una crescita di lungo periodo.

Data la natura dell'Istituto, all'interno del modello è stata introdotta una quinta prospettiva delle performance istituzionali, associate ai fini istituzionali perseguiti dall'Inea.

Il modello utilizzato è stato, perciò, definito come Balanced Scorecard Integrata.

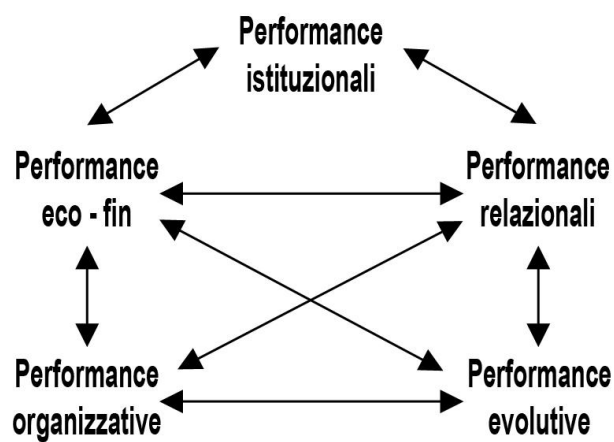


Figura 1. Il diamante delle performance per la strategia delle organizzazioni istituzionali.

La logica di questo modello è in grado di favorire la diffusione e la comprensione delle strategie all'interno dell'Istituto: rappresenta, infatti, la traduzione della mission e della strategia dell'Inea in obiettivi e misure comprensibili, ovvero operative ed utilizzabili ai vari livelli organizzativi. Le quattro prospettive consentono, inoltre, un equilibrio:

- ✓ tra obiettivi di breve, medio e lungo termine;
- ✓ tra indicatori diretti a monitorare il valore creato per gli stakeholder esterni e misure dirette a monitorare processi gestionali critici, nonché i percorsi di innovazione, apprendimento e crescita;
- ✓ tra i risultati desiderati (lagging indicator) e le determinanti di questi risultati (leading indicator).

Conclusa la fase di analisi di ciascuna delle cinque prospettive delle performance strategiche sarà possibile creare una banca dati di indicatori (KPI, Key Performance Indicator), ovvero di misure utilizzate per valutare i risultati raggiunti rispetto a ciascuna prospettiva. L'insieme di indicatori è stato suddiviso:

- ✓ in misure desk, espresse in unità di misura numeriche (numero, euro, percentuali, ecc.);

✓ in misure field, risultato di indagini esplorative sul campo, ognuna riferita ad obiettivi che l'Istituto intende perseguire nel breve, medio e lungo periodo. La definizione dell'indicatore target, ovvero dell'obiettivo tradotto in termini numerici, ed il confronto con i risultati raggiunti permetterà di valutare se e in quale misura l'Istituto è in grado di realizzare le proprie strategie.

2. Identità

L'Istituto nazionale di economia agraria (I.N.E.A.), ente di ricerca di diritto pubblico sottoposto alla vigilanza del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, con sede legale in Roma e 19 sedi dislocate sul territorio nazionale, è stato istituito con regio decreto 10 maggio 1928, n. 1418.

L'Istituto è dotato di autonomia scientifica, statutaria, organizzativa, amministrativa e finanziaria.

L'Istituto fa parte del sistema statistico nazionale (SISTAN), ai sensi del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322.

L'Istituto, nel rispetto degli obiettivi del programma nazionale per la ricerca (PNR), di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204, svolge attività di ricerca socioeconomica in campo agricolo, agroindustriale, forestale e della pesca, in ambito nazionale, comunitario ed internazionale, al fine di concorrere all'elaborazione delle linee di politica agricola, agroindustriale e forestale nazionali. L'Istituto presenta annualmente al Ministro dell'Agricoltura un rapporto sullo stato dell'agricoltura.

L'Istituto inoltre realizza indagini ed analisi finalizzate all'impatto delle politiche agricole, agroalimentari e del mondo rurale; svolge i compiti previsti dal decreto del Presidente della Repubblica 30 dicembre 1965, n. 1708, sulla rete di informazione contabile agricola (RICA); promuove, attraverso borse di studio da assegnare a centri di ricerca universitari, ad organismi scientifici e ad altri enti, d'intesa con il Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, la formazione postlaurea di giovani nel campo della ricerca economica applicata al settore agricolo, agroalimentare ed alle relative politiche; diffonde i risultati della propria attività. L'Istituto svolge funzioni di supporto all'applicazione delle politiche agroalimentari, agroindustriali e di sviluppo rurale, nell'interesse delle regioni e delle province autonome, degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni.

Per il raggiungimento delle sue finalità l'Istituto promuove attività di ricerca in collaborazione con le università e altre istituzioni scientifiche, nazionali, comunitarie e internazionali, anche istituendo borse di studio.

L'Istituto, in coerenza con gli obiettivi del programma nazionale della ricerca (PNR), di cui sopra, predispone un piano triennale di attività aggiornabile annualmente con cui determina obiettivi, priorità e risorse e lo trasmette per l'approvazione al Ministero, che provvede a sentire la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano.

3. Mandato istituzionale, missione, visione

L'INEA svolge attività di ricerca, rilevazione, monitoraggio, analisi e previsione riguardanti il settore agricolo, forestale e della pesca e le relative politiche nel contesto regionale, nazionale, comunitario ed internazionale. Svolge inoltre azioni di supporto ed assistenza tecnico-scientifica per rispondere alle esigenze del Parlamento, del Governo nazionale, delle Regioni, dell'UE e delle altre istituzioni internazionali.

I compiti svolti dall'INEA a partire dalla fine degli anni '80 rispondono, in misura crescente, ad una domanda sempre più forte e diversificata di supporto tecnico e metodologico cui l'Istituto ha cercato di far fronte potenziando la propria struttura interna ed i collegamenti con il mondo della ricerca e degli operatori.

Tale domanda origina da una molteplicità di soggetti istituzionali pubblici (comunitari, nazionali e regionali) e, nel tempo, è andata intensificandosi per il crescente ruolo svolto dalle politiche comunitarie, sulle quali l'INEA ha sviluppato e consolidato una competenza specifica. Inoltre, il processo di regionalizzazione in atto in campo agricolo ha contribuito notevolmente ad accrescere la domanda di supporto tecnico e metodologico, spingendo verso l'intensificazione dei rapporti tra l'INEA e le Amministrazioni Regionali.

I principali interlocutori istituzionali dell'Ente sono oggi:

- il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali verso il quale l'INEA svolge attività di supporto alla programmazione e gestione delle politiche agricole. In questo senso hanno operato principalmente:
 - l'Osservatorio sulle politiche strutturali;
 - l'Osservatorio sulle politiche agricole dell'UE;
 - il gruppo di lavoro sul monitoraggio della spesa regionale;
 - i progetti sull'uso delle risorse idriche in agricoltura;
 - i rapporti conoscitivi sullo "stato dell'agricoltura" e sulle dinamiche in atto;
 - la Commissione Europea, per attività di assistenza tecnica e di valutazione dei programmi di intervento in campo agricolo e di sviluppo rurale, nonché per le attività di progettazione e gestione della rete di informazione contabile agricola (RICA). Si inseriscono in questo contesto:
 - gli Osservatori sulle politiche agricole dell'UE e sulle politiche strutturali;
 - la RICA;
 - il Ministero dell'Ambiente per le tematiche relative ai cambiamenti climatici, all'utilizzo agricolo delle risorse idriche e per iniziative nel campo della valorizzazione delle produzioni agricole delle aree protette;
 - il Ministero dell'Economia per attività di supporto e assistenza alle procedure di monitoraggio e valutazione;
 - il Ministero degli Esteri, per la fornitura di analisi conoscitive su dossier agricoli rilevanti per la definizione della posizione negoziale italiana nell'ambito di trattative internazionali, sia a livello di Unione Europea che di negoziati multilaterali;

- il Ministero dello Sviluppo Economico per il supporto alla valutazione e alla predisposizione dei programmi di sviluppo dell'industria agroalimentare;
- il Ministero della Salute per i temi legati alla sicurezza alimentare;
- l'OCSE, dove l'INEA partecipa, nella delegazione del MIPAAF, a tavoli di lavoro sui mercati agricoli, sullo sviluppo rurale e sui rapporti agricoltura-ambiente;
- la FAO;
- l'Organizzazione internazionale della vite e del vino (OIV);
- le Regioni, principalmente attraverso gli Assessorati regionali all'Agricoltura e all'Ambiente, per analisi sullo sviluppo agro-industriale e rurale a livello regionale ed attività di assistenza tecnica finalizzate all'applicazione delle politiche comunitarie. Il peso di tali relazioni è testimoniato dall'intensità delle attività di assistenza svolte dalle sedi regionali dell'Ente (spesso accompagnato da un aumento della dotazione di personale e la formazione di nuove professionalità), dalla quantità e qualità dei supporti conoscitivi prodotti e, non ultimo, dalla crescente entità dei finanziamenti regionali sul bilancio dell'Istituto.

Di seguito si evidenziano le principali linee che caratterizzano l'attività istituzionale dell'INEA.

La Rete d'Informazione Contabile Agricola (RICA) rileva i dati utili a soddisfare le esigenze informative della Commissione Europea, secondo quanto stabilito dal Regolamento (CEE) n. 79/65 e dall'ISTAT, che a sua volta effettua annualmente una rilevazione statistica sui risultati economici delle aziende agricole, denominata REA, per la parte relativa al sistema dei conti economici in agricoltura, in attuazione del Regolamento (CE) n. 2223/96 e per quella relativa al reddito delle famiglie agricole. L'integrazione fra le due indagini è stata avviata formalmente nel 2003 con l'approvazione di un Protocollo d'Intesa che coinvolge anche le Regioni ed è coordinato dal MiPAAF. Le due indagini integrate fra loro offrono ora uno strumento conoscitivo strategico per tutte le attività di valutazione degli interventi in agricoltura. Per le Regioni e Province autonome in particolare, i risultati delle due rilevazioni sopra citate risultano di rilevante interesse, quale supporto informativo ai loro compiti istituzionali di programmazione, monitoraggio e valutazione degli interventi nel settore agroalimentare. Questo percorso di integrazione ed armonizzazione delle statistiche, peraltro, valorizza il potenziale informativo della RICA per finalità diverse da quelle proprie della rete contabile e rispondenti alle esigenze cognitive in materia socio-economica, di politica agraria e di servizi alle imprese.

L'Osservatorio sulle politiche agricole dell'UE ha come precipuo obiettivo l'approfondimento delle implicazioni per l'agricoltura italiana che discernono dagli scenari di politica agraria fornendo, nel contempo, supporto al decisore pubblico, in particolare nelle fasi negoziali. Nell'ambito dell'Osservatorio sono stati prodotti in modo continuativo, da un lato, il Rapporto sulle politiche agricole dell'Unione Europea, con cadenza pressoché biennale, dall'altro studi relativi ai principali processi di riforma delle politiche agricole, all'allargamento ai paesi dell'Est, alla liberalizzazione degli scambi, in particolare nel bacino mediterraneo.

L'Osservatorio sulle Politiche strutturali, costituito presso il MiPAAF, si configura come una struttura con compiti di natura tecnico-scientifica, il cui fine è quello di fornire supporto al MiPAAF e alle Regioni per l'analisi e la valutazione dell'insieme degli interventi cofinanziati dai fondi strutturali. In particolare, l'Osservatorio svolge un'azione sistematica per quanto riguarda i programmi regionali e multiregionali di sviluppo rurale.

A partire dal 1999, l'INEA ha svolto attività di supporto tecnico alla programmazione dei Fondi Strutturali per il periodo 2000-06. Tale attività ha visto l'analisi e la redazione di documenti preparatori alla stesura dei programmi strutturali, nonché l'assistenza tecnica nel corso di tutta la fase negoziale dei programmi stessi. L'INEA ha partecipato alla fase di concertazione della programmazione con le diverse amministrazioni nazionali, le parti sociali e il Ministero dell'Economia. Più recentemente l'INEA ha svolto la propria azione di supporto tecnico soprattutto nelle fasi di elaborazione e negoziazione del Piano Strategico Nazionale 2007-2013 per le aree rurali, oltre che, a seguito della approvazione dello stesso Piano, anche nella sua attuazione.

L'Osservatorio sulle politiche forestali si pone il principale obiettivo di analizzare le politiche forestali attuate in Italia a livello nazionale e regionale. Nell'ambito delle attività svolte dall'INEA, la ricerca nel settore forestale, pur essendo un argomento piuttosto nuovo, rientra nelle attività previste dallo statuto.

Allo stato attuale l'Osservatorio svolge attività di supporto per il MiPAAF nella formulazione del Programma Quadro per il settore forestale. Partecipa al tavolo nazionale di coordinamento forestale, insediato presso il MiPAAF, con ruolo di segreteria tecnica, e gestisce alcuni progetti di carattere forestale

L'INEA, infine, ha una consolidata tradizione in pubblicazioni incentrate sull'analisi congiunturale del sistema agro-alimentare italiano e del sistema degli scambi commerciali ad esso afferenti, nonché dell'intervento pubblico a livello comunitario, nazionale e regionale. Partendo dall'Annuario dell'agricoltura italiana, la pubblicazione di più lunga tradizione dell'INEA nata nel 1947, l'Istituto ha progressivamente ampliato, grazie alla collaborazione di un nutrito gruppo di ricercatori interni e di esperti esterni, il proprio bagaglio di studi periodici con il Rapporto sul commercio con l'estero dei prodotti agro-alimentari e l'opuscolo annuale "L'Agricoltura italiana conta". Nel 2003 si è aggiunto il Rapporto sullo stato dell'agricoltura, un altro importante strumento di analisi che l'Istituto predispone in ottemperanza a quanto previsto dal decreto di riordino dell'INEA e allo specifico incarico ricevuto dal MiPAAF. Ad essi si aggiungono le tradizionali indagini sul mercato fondiario e sull'impiego di immigrati comunitari ed extracomunitari in agricoltura, che l'INEA annualmente conduce con la collaborazione delle sedi regionali e che hanno dato luogo a interessanti lavori di approfondimento.

4. Analisi del contesto interno

Gli organi dell'INEA sono il Presidente, il Consiglio di amministrazione, il Consiglio scientifico ed il Collegio dei revisori dei Conti. Dell'attuazione delle direttive e delle deliberazioni del Consiglio di amministrazione e del Presidente è responsabile il Direttore Generale. Il Direttore

Generale emana a sua volta direttive ai due Uffici dirigenziali dell'amministrazione centrale (Ufficio Dirigenziale Amministrativo e Ufficio Dirigenziale dei Servizi Tecnici e della Ricerca) ed alle 19 sedi regionali.

L'attività dell'Istituto si svolge all'interno delle due aree di livello dirigenziale non generale ciascuna delle quali costituisce un ufficio che è autonomo centro di responsabilità. I dirigenti dei suddetti uffici gestiscono le risorse umane, finanziarie e strumentali loro assegnate e sono responsabili degli obiettivi loro attribuiti, nel rispetto degli atti di bilancio e di indirizzo.

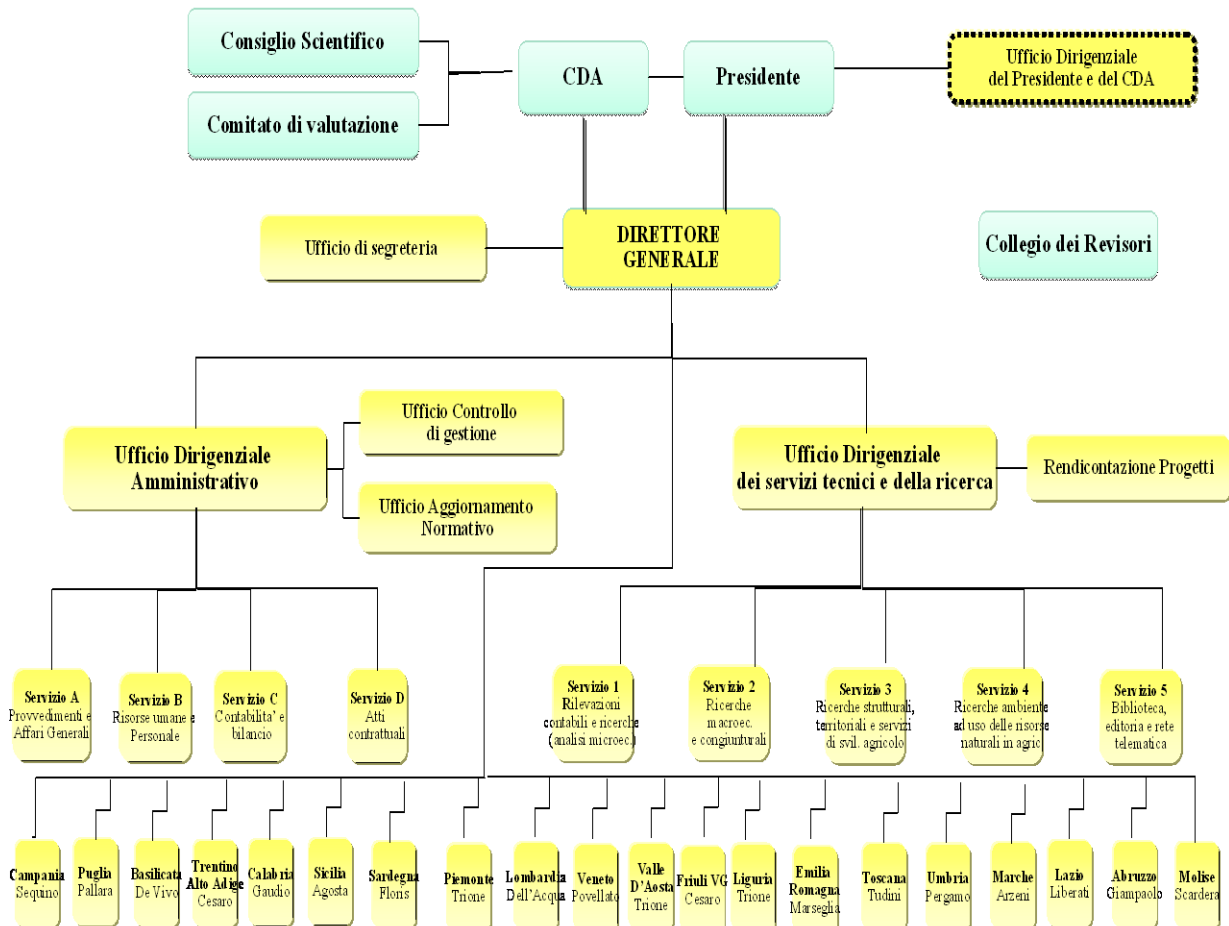
Gli uffici dirigenziali sono così articolati:

- a) Ufficio amministrativo con competenze in materia di servizi generali e del personale è ripartito in quattro servizi;
 - affari generali
 - risorse umane e personale
 - contabilità e bilancio
 - contratti
- b) Ufficio dei servizi tecnici e della ricerca con competenza di supporto generale alle aree di attività tecnico scientifica è ripartito in cinque servizi.
 - rilevazioni contabili e ricerche microeconomiche
 - ricerche macroeconomiche e congiunturali
 - ricerche strutturali, territoriali e servizi di sviluppo agricolo
 - ricerche su ambiente
 - biblioteca, editoria e rete telematica

Le sedi regionali sono strutture tecnico scientifiche che, nel rispetto delle linee di indirizzo definite dal piano triennale, svolgono attività di consulenza, assistenza tecnica ed informazione in favore delle amministrazioni regionali e locali; attuano i compiti previsti dal DPR 1708 del 1965 sulla RICA; svolgono attività di ricerca attraverso l'elaborazione di propri progetti e/o la partecipazione a progetti promossi da altri soggetti o dall'amministrazione centrale.

Figura n. 2 Organigramma Inea

PIANO SCIENTIFICO ORGANIZZATIVO ANNUALE



5. Analisi del contesto esterno

Per quanto riguarda, invece, il contesto esterno, concorrono con l'Inea, nello svolgimento delle attività di ricerca, diverse istituzioni ed aziende:

- ✓ l'ISMEA, Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare, che svolge attività di ricerca concorrente all'Inea pur non rientrando tra i suoi fini istituzionali, quali, invece, «la realizzazione di servizi informativi, assicurativi e finanziari e la costituzione di forme di garanzia creditizia e finanziaria per le imprese agricole e le loro forme associate, al fine di favorire l'informazione e la trasparenza dei mercati, agevolare il rapporto con il sistema bancario e assicurativo, favorire la competitività aziendale e ridurre i rischi inerenti alle attività produttive e di mercato»;
- ✓ l'insieme delle società di consulenza, specializzate nell'ambito di attività di ricerca dell'Istituto che competono in particolare nell'attività dell'assistenza tecnica.
- ✓ i committenti istituzionali come il Ministero per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, le Regioni e l'Unione Europea.
- ✓ la committenza privata che ricopre un ruolo marginale, nonostante sia volontà comune impegnarsi per cambiare tale situazione.

Al di là delle commesse dirette da parte dei committenti istituzionali e dei progetti di ricerca rinnovati annualmente, come le rilevazioni RICA, un ruolo significativo è assegnato ai ricercatori in qualità di "procacciatori di commesse", in grado cioè di promuovere l'attività di ricerca dell'Istituto all'esterno, attraverso i propri contatti con i committenti. Tuttavia, ogni progetto di ricerca deve seguire le linee guida dettate dal Piano Triennale delle attività di ricerca ed essere sottoposto all'approvazione del Presidente.

Volendo entrare meglio nel dettaglio degli *stakeholder* dell'Inea, si possono tra questi individuare quelli che potrebbero essere definiti come *stakeholder* chiave, cioè capaci di incidere con le proprie decisioni sugli obiettivi dell'Istituto.

Il primo tra gli *stakeholder* chiave è certamente il Ministero dell'Agricoltura: la maggioranza delle commesse ricevute dall'Inea, infatti, vedono come soggetto finanziatore il Ministero vigilante. Di norma, l'attività richiesta all'Inea consiste nella assistenza tecnica, cioè nella definizione di modalità e procedure per consentire al Ministero di rispondere a previsioni di legge o a disposizioni derivanti dalla politica agricola europea. Tale attività richiede, comunque, una fase preventiva di ricerca ed approfondimento attraverso la quale individuare le migliori e più efficaci risposte da inserire nelle diverse scelte di politica adottate dal Ministero ai suoi diversi livelli.

È evidente che un riscontro positivo da parte del Ministero riguardo alla attività svolta da Inea, consente di garantire la prosecuzione e l'ampliamento dei compiti assegnati dal primo all'Istituto, con conseguenti vantaggi di natura finanziaria. Questa condizione privilegiata di relazione con il Ministero, che rappresenta una evidente opportunità per l'Inea, costituisce nel contempo una minaccia, laddove la perdita di fiducia da parte del Ministero nei confronti dell'Istituto può portare pesanti conseguenze in termini di minori attività assegnate e di minori

risorse finanziarie disponibili. Il peggioramento dei rapporti con il principale "cliente", dunque, può voler dire una forte limitazione delle attività.

In ogni caso il rapporto con lo *stakeholder* Ministero presenta una peculiarità non secondaria se si considera che quest'ultimo riveste contemporaneamente il ruolo di cliente dell'Inea e di organo vigilante. Tale duplice natura non può non avere effetti sulla definizione degli obiettivi e delle strategie dell'Istituto.

Un altro *stakeholder* chiave per l'Inea sono le Regioni, titolari della politica agricola nazionale, così come previsto dalla normativa vigente a seguito della riforma costituzionale del Titolo V.

In questo caso la loro numerosità e la diversità del contesto nel quale opera ciascuna regione, rende molto difficile la definizione di una strategia unica. Anzi, al contrario, si è rilevato vincente negli anni un approccio per quanto possibile "personalizzato" per ogni regione, attraverso il quale proporre soluzioni e svolgere attività di assistenza in qualche modo diversificate per le diverse tipologie di regione.

Le opportunità offerte dalle regioni possono realmente considerarsi illimitate, ma esiste una concorrenza molto più vasta rispetto a quella che si incontra lavorando per il Ministero: in ogni territorio, infatti, operano soggetti pubblici (ad esempio le agenzie regionali per lo sviluppo della agricoltura) e soggetti privati (società di consulenza, Università, ecc.) capaci di sottrarre potenziale lavoro all'Inea.

La maggiore minaccia, quindi, è quella rappresentata dai *competitor* dell'Inea, che potendo vantare rapporti più stretti e continuativi con gli enti regionali riescono meglio ad accreditarsi e ad avere la fiducia di ciascuna regione e dei suoi apparati amministrativi, a tutto discapito dell'Inea. Si potrebbe però *a contrariis* dire che né gli enti regionali, né i consulenti scelti dalle regioni possono vantare l'esperienza e le conoscenze di Inea, nonché la facilità di creare dialogo e intesa tra regioni e Ministero, che pur mantiene sempre la funzione di coordinamento sulle politiche agricole regionali.

Un altro *stakeholder*, che da poco è stato percepito come tale dall'Inea, è quello delle imprese private e delle loro organizzazioni di rappresentanza. Al momento attuale non si può certo considerare questo *stakeholder* come uno *stakeholder* chiave. Tuttavia, in un sistema pubblico sempre più impegnato a ridurre il proprio ambito di impegno e il valore complessivo della spesa disponibile, non è più possibile ignorare il settore privato come un cliente, non tanto e non solo per l'inevitabile ridursi delle risorse pubbliche a disposizione per la ricerca e l'assistenza tecnica nel settore agricolo, ma anche e soprattutto perché è al cittadino nelle sue diverse attività (e quindi anche in quella di imprenditore agricolo) che va giustificata l'esistenza di un ente di ricerca. In altre parole, solo se la collettività giudica utile il ruolo svolto dall'Inea, l'esistenza di quest'ultimo è garantita: è altresì chiaro che la collettività fornisce un giudizio positivo sulle attività svolte dall'Inea – ed è disposto a sostenere le spese per la sua esistenza – se ne ottiene un qualche beneficio. Qui la difficoltà maggiore è il cambio di approccio e di mentalità dell'intero Istituto, che mai nel tempo passato si è confrontato alla pari con un

soggetto privato a cui offrire servizi. Ma è evidente che maggiore è il rischio che si corre e maggiore è l'opportunità che questo offre.

Tra gli *stakeholder* vanno sicuramente citate le Organizzazioni Sindacali. Soprattutto in un ente di ricerca le risorse umane sono il vero capitale strumentale per lo svolgimento delle attività: conseguentemente, i rapporti con le OO.SS. sono fondamentali per realizzare le migliori condizioni di lavoro. Va comunque considerato che il CCNL già rappresenta un positivo punto di partenza che consente di operare in un contesto sufficientemente regolato e quindi capace di offrire ai lavoratori adeguate certezze.

Il contesto esterno e i suoi *stakeholder* può essere completato considerando anche l'insieme degli altri enti di ricerca, con particolare attenzione a quelli vigilati dal Ministero dell'Agricoltura, con cui creare opportune collaborazioni per rispondere alle esigenze "multidisciplinari" che presentano sia gli enti regionali sia le organizzazioni private. Le opportunità in questo senso esistono e sono molto interessanti, ma la maggiore difficoltà è quella di trovare strade efficaci di collaborazione tra enti che per loro natura tendono ad avere un atteggiamento "geloso" delle proprie competenze, delle proprie prerogative e dei propri rapporti. Anche in questo caso, però, la strategia della sinergia multidisciplinare non è più rinviabile se si considera che i problemi che si trovano di fronte nel loro operare gli enti pubblici e privati, soprattutto nel settore agricolo, toccano contemporaneamente diverse tematiche, quali quelle ambientali, infrastrutturali, tecnologiche, ecc. Ecco quindi che occorre mettere insieme competenze diverse per dare soluzioni complessive ai singoli problemi.

		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
		Punti di forza	Punti di debolezza
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	Opportunità	Rapporti con il MiPAAF Presenza in tutte le regioni Rapporti con le regioni Qualità delle risorse umane Rotazione negli incarichi di responsabilità di strutture	Rapporti tra amministrazione e ricerca Rapporti con gli altri enti di ricerca Rapporti con le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriali Rapporti con le imprese private
	Minacce	Nuovi settori di intervento Nuova PAC Rapporti con istituzioni e enti di ricerca internazionali	Modalità di finanziamento dei progetti Precariato Rapporti con le OO.SS. nell'applicazione delle nuove norme (DLgs 150/2009)

Figura n. 3 Matrice di posizionamento (Analisi SWOT)

6. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance.

E' stata effettuata un'analisi del contesto interno ed esterno dell'Istituto, evidenziando i punti di forza e di criticità dello stesso.

Punti di forza

- Una storia consolidata che posiziona l'Inea fra gli istituti di ricerca più antichi in Europa;
- l'esperienza dei ricercatori che si traduce, da un lato, in una sviluppata rosa di competenze che permettono di affrontare fenomeni complessi e, dall'altro lato, in un'attività di ricerca condotta ad alti livelli qualitativi che permette all'Istituto di ottenere un buon riconoscimento nazionale ed internazionale;
- l'originalità delle banche dati sviluppate, punto di riferimento per il settore;
- la ramificazione territoriale che rende l'Istituto uno snodo strategico fra le politiche regionali, nazionali e comunitarie;
- la flessibilità contrattuale offerta ai committenti istituzionali («Quando partecipiamo ad una gara lo facciamo perché c'è un affidamento diretto, d'altra parte nessuna istituzione ha convenienza a fare una gara quando c'è un ente pubblico che lo può fare addirittura a condizioni economiche migliori perché non abbiamo l'obiettivo del profitto, quindi, difficilmente siamo meno competitivi degli altri, a parità di qualità»);
- le pubblicazioni divulgate al mondo scientifico e imprenditoriale, in primis l'Annuario dell'Agricoltura Italiana;
- la definizione e la presentazione del Piano Triennale che garantisce una visione chiara delle attività che l'Istituto svolge;
- un controllo di gestione più efficace rispetto al passato unito ad un processo di re-ingegnerizzazione delle procedure interne allo scopo di ricercare una maggiore efficienza interna, ad esempio con un notevole miglioramento delle tempistiche di esecuzione delle attività amministrative ordinarie;
- l'adozione del protocollo informativo e l'impegno promosso nell'informatizzare l'intero archivio storico;
- l'introduzione e l'implementazione di un nuovo sistema informatico per la contabilità, progettato ad hoc per l'Istituto, organizzato per registrare ogni operazione contabile evidenziandone il profilo finanziario, quello economico e quello relativo al controllo di gestione;
- dotazioni tecnologiche all'avanguardia ed in continuo aggiornamento;
- le ridotte dimensioni organizzative che permettono all'Istituto di operare come un privato, soddisfacendo in maniera efficiente le richieste che pervengono;
- un patrimonio bibliotecario storico unico, che rappresenta un punto di riferimento per il settore;
- una struttura di vertice articolata e complessa, capace di assumersi responsabilità politica e scientifica.

Punti di debolezza

- L'Istituto svolge analisi su dati strutturali, il che comporta tempistiche molto lunghe per la raccolta di dati attendibili e per la loro elaborazione; ciò si traduce in una lenta diffusione di analisi e valutazioni che, invece, dovrebbero permettere di anticipare gli eventi e non raccontare quelli passati (ad esempio, l'Annuario dell'Agricoltura Italiana raccoglie dati sull'andamento delle dinamiche di settore relativi all'anno precedente a quello di pubblicazione);
- la rigidità della struttura, tipica della pubblica amministrazione, e la difficoltà a gestire rapporti interpersonali;
- stasi della ricerca qualora l'intero apparato non riceva una continua stimolazione rischiando così un'eccessiva incapacità ed antichità della ricerca stessa;
- l'essere soggetti ad una rendicontazione estremamente dettagliata delle spese, il che richiede un significativo investimento delle risorse ordinarie;
- l'incapacità di sfruttare al meglio le professionalità interne all'Istituto nel settore privato;
- la difficoltà dei responsabili di progetto di curare efficientemente gli adempimenti amministrativi della ricerca;
- il mancato adeguamento organizzativo rispetto all'aumento sproporzionato di attività in essere, a cui si sopperisce con l'assunzione di personale a tempo determinato e co.co.co.;
- la concessione dei contributi provenienti dal Ministero per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, le Regioni e dall'UE su rendicontazione e con forti ritardi («Il contributo RICA non ci viene dato subito, quello 2009 ci è stato dato a inizio 2010, per cui l'anticipo dell'Istituto è stato oneroso»);
- il software in dotazione all'unità dei servizi amministrativi non ha sin qui permesso la rendicontazione economico-patrimoniale per cui è stato necessario sopperire con il lavoro manuale;
- una limitata comunicazione verso l'esterno dei risultati della ricerca e delle attività svolte dall'Istituto.

7. Descrizione del Sistema, processo seguito e soggetti coinvolti

Nella fase di progettazione del modello di misurazione delle performance strategiche dell'Istituto sono stati analizzati tutti i documenti dal cui studio è stato possibile desumere una descrizione della strategia attuale dell'Inea e conseguentemente creare una Mappa strategica (Strategy Map), ovvero uno schema in cui gli obiettivi strategici vengono collegati in una catena di relazioni causa-effetto in grado di rendere visibili i temi strategici che l'Istituto intende perseguire¹ e le attività (driver) che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

¹ I temi strategici sono stati tratti dal Piano strategico 2010-2012 e, quindi, si riferiscono esclusivamente a tale periodo.

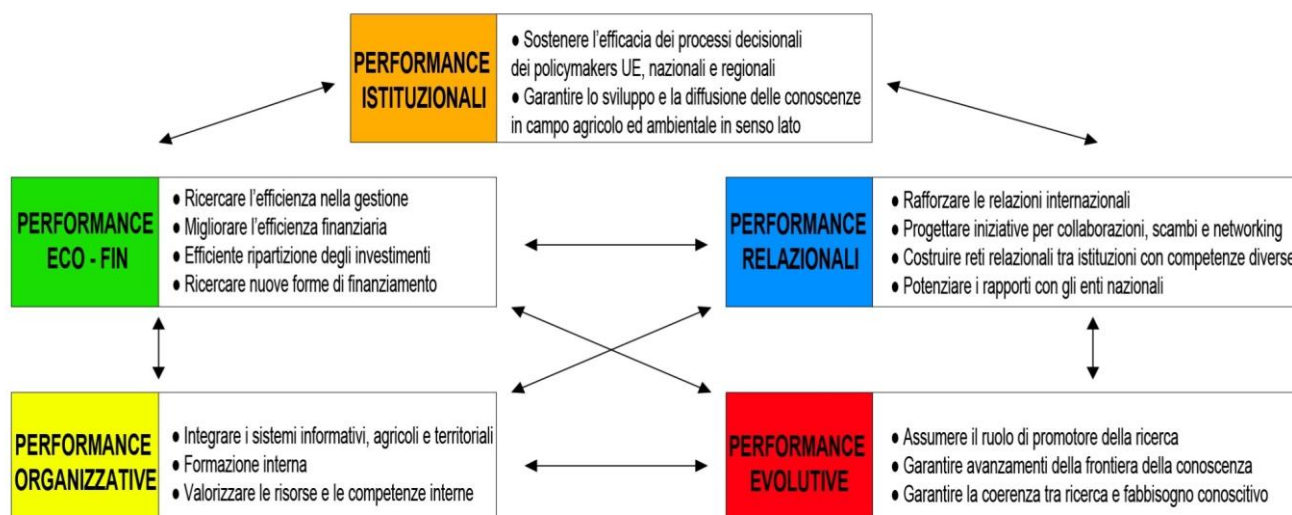


Figura n. 4 La mappa strategica dell'Inea

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, così come è stato concepito, individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance.

Una particolare attenzione è stata operata nel definire sia le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti ed in particolare il controllo di gestione ed il controllo strategico, sia le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, in particolare con il bilancio di previsione, la relazione programmatica ed il piano pluriennale.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale con riferimento ai dirigenti preposti ai Centri di responsabilità, ai dirigenti di prima e seconda fascia ed al personale non dirigenziale.

Per quanto concerne il personale della ricerca considerando che, allo stato, si è in attesa del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri previsto dall'articolo 74, comma 4, del decreto legislativo n. 150/2009, le funzioni di misurazione e valutazione non riguardano i tecnologi e i ricercatori, salvo per quanto attiene alle attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi.

Il processo di elaborazione di definizione del Sistema si è sviluppato in quattro fasi:

1. pianificazione delle attività;
2. indagini esplorative;
3. analisi dei risultati;
4. definizione degli obiettivi strategici, operativi e degli indicatori.

1. Pianificazione delle attività. Sono stati analizzati i documenti e le norme di legge dalla quali è stato possibile desumere il posizionamento istituzionale dell'INEA.

2. Indagini esplorative. Sono state condotte una serie di interviste esplorative al fine di raccogliere e conoscere i complessi fenomeni che si sviluppano all'interno ed all'esterno dell'Istituto. Le interviste sono state condotte ad individui che ricoprono ruoli di responsabilità all'interno dell'Istituto, ovvero ai quadri dirigenti (Presidente, Direttore Generale e Consiglieri di Amministrazione); ai responsabili degli Uffici dirigenziali amministrativi: Servizio A, Servizio B, Servizio C, Servizio D, Ufficio controllo di gestione, e a un ricercatore.

Gli obiettivi perseguiti sono stati:

- verificare la percezione di valore delle attività dell'Istituto per i diversi stakeholder;
- individuare i committenti, istituzionali e privati, con cui l'Istituto intrattiene relazioni;
- individuare l'iter secondo cui i progetti di ricerca vengono acquisiti e definiti con i committenti;
- verificare l'efficacia di una laddering interview per far emergere gli attributi dei servizi offerti, i benefici ed i valori per i committenti e gli stakeholder istituzionali;
- esplorare possibili punti di forza e di debolezza delle performance istituzionali, relazionali e organizzative

Il penultimo obiettivo è stato dettato dalla volontà di indagare, prima dall'ottica interna e poi dall'ottica esterna, cioè dei committenti, la catena mezzi-fini, ovvero il sistema motivante dei committenti, intesi quali "consumatori del prodotto ricerca". Questo modello permette di comprendere il modo in cui i consumatori percepiscono le conseguenze rilevanti che derivano dall'uso e dal consumo del prodotto: saranno, quindi, indagati i motivi della scelta di affidare la commessa dei progetti di ricerca all'Istituto, tentando di risalire questa catena dagli attributi del prodotto che l'hanno determinata, ai benefici percepiti in associazione a tali attributi, sino ad identificare i valori terminali che i committenti intendono affermare con il "consumo del prodotto ricerca" (Reynolds e Gutman, 1988). La scelta di far ricostruire la catena mezzi-fini agli intervistati interni all'Istituto ha come finalità il confronto delle percezioni dei due gruppi di intervistati, interni e committenti, per verificare se, ed in quale misura, le percezioni sono concordanti. Per questi motivi, saranno intervistati un committente istituzionale ed uno privato per indagare la percezione di valore generato dai servizi di ricerca Inea e in particolare per:

- verificare la percezione del valore delle attività dell'Istituto e dei meccanismi di mercato;
- individuare le principali differenze riscontrate nel servizio offerto dall'Inea rispetto ad altri istituti di ricerca (pubblici o privati);
- comprendere l'iter decisionale interno per la definizione delle commissioni dei progetti di ricerca;
- individuare eventuali istituti concorrenti dell'Inea;

- applicare le tecniche di tipo laddering per individuare attributi, benefici e valori ricercati dal committente nella relazione con l'Istituto;
 - comprendere le necessità ed i bisogni in qualità di potenziali clienti;
 - valutare le aspettative nei confronti dell'Istituto;
 - comprendere e valutare il "consumo" di studi e ricerche nonché la loro divulgazione agli imprenditori agricoli;
 - raccogliere indicazioni e suggerimenti sui bisogni degli imprenditori agricoli quali potenziali clienti dell'Istituto.
3. Analisi dei risultati. Le indagini qualitative semi-strutturate condotte sul gruppo di intervistati interni ed esterni all'Istituto hanno portato alla fotografia del punto di partenza sul quale si implementerà il ciclo delle performance, evidenziando i punti di forza e debolezza dell'Istituto.
4. Definizione degli obiettivi. La definizione degli obiettivi strategici, operativi e degli indicatori deve essere condivisa da tutti i soggetti coinvolti nel piano delle performance.

8. Obiettivi strategici

Il processo di individuazione degli obiettivi viene descritto nella figura n. 5. L'attività programmatica ha inizio nel mese di febbraio in seguito all'emanazione della Direttiva di indirizzo da parte del Ministro. In fase di progettazione del modello di misurazione delle performance strategiche dell'Istituto, il Consiglio di Amministrazione definisce gli obiettivi strategici collegati in una catena di relazioni causa-effetto ai temi strategici che l'Istituto intende perseguire e le attività (driver) che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Tali obiettivi sono contenuti in un documento "Linee guida" emanato dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto nel mese di marzo al fine di raggiungere una armonia tra gli obiettivi previsti nella Direttiva del Ministero vigilante e quelli legati all'attività istituzionale dell'Ente.

Nel periodo aprile-agosto, l'OIV, il Direttore generale, i titolari dei Centri e responsabilità amministrativa (dirigenti II fascia) e il responsabile del Servizio C Contabilità e bilancio, sulla base dell'individuazione delle priorità politiche individuate dal Ministro e dal CdA, definiscono, nel corso di appositi incontri di condivisione, gli obiettivi e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie garantendo la piena armonia tra gli indirizzi del Ministero, l'attività istituzionale dell'Istituto e l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Il mese di settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei centri di responsabilità amministrativa, coadiuvati dall'OIV, che per garantire la coerenza fra il ciclo di programmazione finanziaria ed il ciclo di programmazione strategica provvedono alla predisposizione contestuale dei documenti allegati al bilancio.

Entro la fine di ottobre il Direttore generale emana la Direttiva di primo livello sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno successivo nella quale vengono individuati per ciascuna delle cinque categorie di obiettivi strategici una serie di obiettivi operativi ai quali saranno correlati

specifici indicatori. In un'ottica di programmazione partecipata alla formazione della citata direttiva, partecipano anche le unità previsionali di base 1 e 2, corrispondenti ai due dirigenti di seconda fascia presenti nell'organico dell'istituto.

Nel mese di dicembre, le unità previsionali di base individuano i programmi di azione e i progetti che vengono comunicati per la loro attuazione, in ordine alle rispettive scadenze, al personale coinvolto ed ai relativi indicatori, a tutto il personale appartenente all'unità previsionale di base attraverso Direttive cosiddette di secondo livello.

La figura n. 5 che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte:

FASI	RISULTATI	ATTORI COINVOLTI	NORMATIVA STRUMENTI	SCADENZA
Emanazione direttiva Ministro	Emanazione direttiva	Ministro	Atto di indirizzo	28 febbraio
Emanazione linee Guida	Linee guida	Consiglio di Amministrazione	Delibera	31 marzo
Fase preliminare al bilancio	Bozza di bilancio preventivo	OIV, Direttore Generale UPB1 e UPB2 Servizio C	Compilazione schede ed incontri di condivisione	Aprile-agosto
Fase di consolidamento	Definizione obiettivi Operativi, programmi di azione ed indicatori	Direttore Generale UPB1 e UPB2 OIV	Incontri di di condiv per la formulazione obiettivi	30 Settembre
Emanazione direttiva Primo livello	Direttiva	Direttore Generale	Determina	31 ottobre
Emanazione direttiva Secondo livello	Determina	UPB 1 e UPB 2	Piani di azione	31 dicembre

Figura n. 5 Configurazione del ciclo di gestione della performance (attori, fasi e documenti in uso)

La sequenza temporale qui descritta consente una definizione degli obiettivi istituzionali a "due vie". Infatti, dopo una prima fase che procede "dall'alto (indicazioni del CdA) verso il basso (definizione degli obiettivi operativi da parte dei centri di responsabilità)", ne segue un'altra che parte nel momento in cui i centri di responsabilità amministrativa propongono al CdA gli obiettivi, consentendo, da un lato, una loro definizione più dettagliata e, dall'altra, una loro eventuale revisione, qualora risulti necessario renderli tra loro coerenti e funzionali all'obiettivo istituzionale complessivo.

Un simile sistema (la "seconda via") permette anche il monitoraggio intermedio degli obiettivi: si consideri, infatti, che nel momento stesso in cui si svolge il processo di definizione degli obiettivi per il nuovo esercizio, quelli vigenti possono essere corretti alla luce delle nuove condizioni che nel corso dell'anno si fossero create. Pertanto nel mese di maggio, quando il CdA approva le "linee guida" per la misurazione e la valutazione delle *performance*, diviene necessario considerare il grado di realizzazione degli obiettivi fissati nell'esercizio precedente, per eventualmente rivedere questi ultimi e definire meglio e più adeguatamente i futuri.

Al di là di questa circostanza, ogni trimestre ciascun centro di responsabilità amministrativa provvede a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati ed eventualmente propone al CdA ed all'OIV una revisione degli stessi, qualora si verifichi che esista uno scarto superiore al 30% tra obiettivi prefissati e risultati conseguiti.

Il documento del Consiglio di amministrazione (**Linee Guida**) interessa cinque categorie di obiettivi strategici, come indicato nella sopra descritta figura n. 2, articolati su un orizzonte triennale.

Performance Istituzionali

Le performance istituzionali si riferiscono alla capacità dell'Istituto di svolgere i compiti istituzionali ad esso attribuiti dallo Statuto in qualità di ente di ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali.

L'art. 2, comma 3, dello Statuto ne definisce le funzioni istituzionali:

1. realizza indagini, analisi e studi;
2. svolge i compiti previsti dal decreto del Presidente della Repubblica 30 dicembre 1965, n. 1708 sulla rete di informazione contabile (RICA);
3. svolge funzione di supporto, nell'interesse delle regioni, delle provincie autonome, degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'articolo 10, comma 5 del decreto di riordino;
4. promuove, anche in collaborazione con università, centri di ricerca, organismi scientifici ed altri soggetti pubblici e privati, la formazione post-laurea, con le modalità e gli strumenti di cui all' articolo 10, comma 5 del decreto di riordino;
5. diffonde i risultati della propria attività.

Performance Economico – Finanziarie

Le performance economico – finanziarie sono state negli anni oggetto di significative critiche da parte del mondo accademico, ma anche e soprattutto di quello aziendale, dal momento che la loro misurazione e conseguente valutazione non permette di ottenere una visione globale dell'efficienza dell'intera organizzazione. Tuttavia, ciò non significa che la loro misurazione e valutazione non siano necessarie.

L'art. 9, comma 2, dello Statuto definisce ed articola le risorse finanziarie di cui l'Istituto si avvale per la realizzazione dei propri compiti:

- a. un contributo ordinario;

- b. i contributi dello Stato erogati per l'esecuzione del Piano Triennale, di accordi di programma e progetti, o trasferiti all'Istituto senza vincolo di destinazione;
- c. i contributi erogati o trasferiti all'Istituto da altri soggetti pubblici, anche sovranazionali, per specifici progetti e programmi;
- d. le entrate proprie, quali forme di finanziamento non statali, derivanti dallo svolgimento di progetti, da contributi volontari, nonché proventi di attività, rendite, alienazioni del patrimonio, atti di liberalità ed altre forme di finanziamento.

Gli oneri finanziari per le spese di funzionamento e di mantenimento delle sedi, per il personale e gli Organi sono a carico del contributo ordinario.

Performance Relazionali

L'Istituto, svolgendo attività di ricerca socio-economica in campo agricolo, agro-industriale, forestale, della pesca e del mondo rurale in ambito nazionale, comunitario ed internazionale nel rispetto degli obiettivi del programma nazionale della ricerca (PNR) di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204, come detta l'art. 2, comma 1, dello Statuto, ricerca, sviluppa e mantiene rapporti con enti pubblici e privati.

I principali committenti istituzionali dell'Inea sono il Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali, le Regioni, gli altri enti di ricerca nazionali ed internazionali e la Commissione Europea. Tra gli obiettivi strategici dell'Istituto rientra lo sviluppo della capacità interna di instaurare relazioni anche con la committenza privata, ad oggi, però, con un ruolo marginale.

Performance Organizzative

L'art. 3 dello Statuto definisce gli organi di governo dell'Istituto, identificabili nella figura del Presidente, nel Consiglio di Amministrazione, nel Collegio dei Revisori, nel Consiglio Scientifico, nel Comitato di valutazione delle attività di ricerca. L'art. 8 dello Statuto e l'art. 7 del Regolamento per il funzionamento e l'organizzazione dell'Istituto definiscono ruolo, funzioni e mansioni del Direttore generale.

L'art. 8, comma 3, del Regolamento per il funzionamento e l'organizzazione dell'Istituto definiscono l'organizzazione delle aree di livello dirigenziale non generale:

- a. l'Ufficio di diretta collaborazione del Presidente e del Consiglio;
- b. l'Ufficio amministrativo con competenze in materia di servizi generali e del personale, ripartito in quattro servizi:
 - b1) delle risorse umane e personale che cura l'acquisizione delle risorse umane, svolge funzioni generali connesse all'amministrazione del personale, alle relazioni sindacali, alla formazione e sviluppo del personale dell'INEA, all'organizzazione del lavoro;
 - b2) di contabilità e bilancio che esercita le funzioni e i compiti inerenti l'acquisizione delle risorse finanziarie, la gestione delle uscite e della contabilità, la predisposizione del bilancio e dei conti consuntivi nel rispetto delle norme del presente decreto;
 - b3) degli atti contrattuali che provvede all'acquisizione delle risorse strumentali e dei servizi, curando tutti gli adempimenti;

- b4) dei provvedimenti ed affari generali;
- c. l'Ufficio dei servizi tecnici e della ricerca il quale svolge funzioni di supporto generale alle aree omogenee di attività tecnico scientifica dell'Istituto ed e ripartito nei servizi:
 - c1) delle rilevazioni contabili e ricerche (analisi) microeconomiche;
 - c2) delle ricerche macroeconomiche e congiunturali;
 - c3) delle ricerche strutturali, territoriali e servizi di sviluppo agricolo;
 - c4) delle ricerche su ambiente ad uso delle risorse naturali in agricoltura;
 - c5) di biblioteca, editoria e rete telematica.

Performance Evolutive

In un'ottica di ricerca dell'efficienza, dell'efficacia, della trasparenza e dell'oggettività delle performance dell'Istituto riguardanti le attività che esso svolge, le performance evolutive assumono un ruolo chiave riferendosi alla mission istituzionale dell'Istituto e agli obiettivi strategici dettati dal Piano Triennale. Dati il ruolo e le funzioni dell'Istituto, esse rispecchiano inevitabilmente ciò a cui l'Istituto dovrebbe tendere in qualità di ente promotore della ricerca che opera per garantire la coerenza tra la ricerca ed il fabbisogno conoscitivo del settore agricolo, alimentare e forestale.

La Direttiva di I° livello definisce, nel quadro dello scenario disegnato dall'atto di indirizzo del Ministro, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione dal Consiglio di amministrazione, traducendole, sulla base delle risorse allocate nel bilancio, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di controllo di gestione interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori; specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione; dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

9. Dagli obiettivi strategici ai piani operativi

Per ciascuno degli obiettivi strategici sopra individuati sono stati individuati uno o più obiettivi operativi con i relativi indicatori. In fase di messa a punto definitiva del piano, verranno scelti, tra quelli individuati, gli indicatori più significativi e coerenti con l'organizzazione dell'Istituto.

Gli obiettivi strategici istituzionali sono stati articolati in più livelli come segue:

Obiettivo 1: realizzare indagini, analisi e studi

* Tasso di crescita delle pubblicazioni divulgate =

$$\left(\frac{\text{Tot. pubblicazioni divulgate nell' anno t}}{\text{Tot. pubblicazioni divulgate nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Tasso di crescita delle pubblicazioni divulgate in media per ricercatore =

$$\left(\frac{\text{N. pubblicazioni divulgate in media per ricercatore nell' anno t}}{\text{N. pubblicazioni divulgate in media per ricercatore nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 2: gestire la Rete di informazione contabile (RICA)²

* Tasso di crescita degli addetti RICA =

$$\left(\frac{\text{N. addetti RICA nell' anno t}}{\text{N. addetti RICA nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Tasso di crescita delle risorse economiche dedicate alla RICA =

$$\left(\frac{\text{Risorse economiche dedicate alla RICA nell' anno t}}{\text{Risorse economiche dedicate alla RICA nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 3: svolgere funzioni di supporto alle regioni, alle provincie autonome, agli enti locali e alle altre pubbliche amministrazioni

* Tasso di crescita dei progetti di ricerca =

$$\left(\frac{\text{N. progetti in essere nell' anno t}}{\text{N. progetti in essere nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Tasso di crescita del valore³ dei progetti di ricerca =

$$\left(\frac{\text{Valore dei progetti in essere nell' anno t}}{\text{Valore dei progetti in essere nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Età media dei progetti di ricerca =

$$\frac{\sum \text{Mesi richiesti dal progetto y nell' anno t}}{\text{N. progetti di ricerca nell' anno t}}$$

* Redditività media per ricercatore sul singolo progetto =

$$\frac{\text{N. ore lavorate in media per ricercatore sul progetto y nell' anno t}}{\text{N. ore lavorate in media per ricercatore nell' anno t}} * 100$$

* Indice di attività dei ricercatori =

$$\frac{\text{N. progetti proposti dai ricercatori nell' anno t}}{\text{N. progetti proposti dai ricercatori e approvati nell' anno t}} * 100$$

Obiettivo 4: promuovere la formazione post-laurea in collaborazione con università, centri di ricerca, organismi scientifici ed altri soggetti pubblici e privati

* % dipendenti in possesso di laurea nei diversi profili

* Tasso di crescita delle iniziative di formazione post - laurea =

$$\left(\frac{\text{N. iniziative di formazione post laurea in collaborazione nell' anno t}}{\text{N. iniziative di formazione post laurea in collaborazione nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

² Data l'importanza del progetto di ricerca e dei finanziamenti da parte del Ministero, potrebbe essere utile condurre un'indagine *field* su base triennale sui referenti governativi ed europei dei dati prodotti dal progetto.

³ Il valore può essere inteso come valore finanziario, ossia come "Totale dei Finanziamenti", oppure, attraverso un'indagine *field* sui referenti delle Regioni e delle Province, potrebbe essere misurato il valore dei progetti di ricerca in termini di utilità e validità per i referenti stessi.

* Tasso di formazione post - laurea in collaborazione =

$$\frac{\text{N. ore di formazione post laurea in collaborazione nell' anno t}}{\text{N. ore di formazione post laurea nell' anno t}} * 100$$

* Tasso di crescita delle ore di formazione post - laurea in collaborazione =

$$\left(\frac{\text{N. ore di formazione post laurea in collaborazione nell' anno t}}{\text{N. ore di formazione post laurea in collaborazione nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 5: diffondere i risultati dell'attività di ricerca

$$* \text{Indice di presenza nazionale} = \frac{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze nazionali nell' anno t}}{\text{Tot. Partecipazioni a workshop / conferenze nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{Indice di presenza europeo} = \frac{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze europei nell' anno t}}{\text{Tot. Partecipazioni a workshop / conferenze nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{Indice di presenza extra EU} = \frac{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze extra EU nell' anno t}}{\text{Tot. Partecipazioni a workshop / conferenze nell' anno t}} * 100$$

* Intensità della presenza nazionale =

$$\frac{\text{N. paper / presentazioni a workshop / conferenze nazionali nell' anno t}}{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze nazionali nell' anno t}}$$

* Intensità della presenza europea =

$$\frac{\text{N. paper / presentazioni a workshop / conferenze europei nell' anno t}}{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze europei nell' anno t}}$$

* Intensità della presenza extra EU =

$$\frac{\text{N. paper / presentazioni a workshop / conferenze extra EU nell' anno t}}{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze extra EU nell' anno t}}$$

* Intensità della presenza nazionale per ricercatore =

$$\frac{\text{N. paper / presentazioni in media per ricercatore a workshop / conferenze nazionali nell' anno t}}{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze nazionali nell' anno t}}$$

* Intensità della presenza europea per ricercatore =

$$\frac{\text{N. paper / presentazioni in media per ricercatore a workshop / conferenze europei nell' anno t}}{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze europei nell' anno t}}$$

* Intensità della presenza extra EU per ricercatore =

$$\frac{\text{N. paper / presentazioni in media per ricercatore a workshop / conferenze extra EU nell' anno t}}{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze extra EU nell' anno t}}$$

Obiettivo 6: curare la biblioteca, quale mezzo di diffusione dei risultati verso l'esterno

* Tasso di crescita del patrimonio bibliotecario (cartaceo e digitale) =

$$\left(\frac{\text{N. volumi / riviste / banche dati nell' anno t}}{\text{N. volumi / riviste / banche dati nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Tasso di aggiornamento del patrimonio bibliotecario (cartaceo e digitale) =

$$\left(\frac{\text{N. volumi / riviste / banche dati acquisiti nell' anno t}}{\text{N. volumi / riviste / banche dati acquisiti nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita degli accessi alla biblioteca} = \left(\frac{\text{N. accessi nell' anno t}}{\text{N. accessi nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita dei prestiti richiesti} = \left(\frac{\text{N. prestiti nell' anno t}}{\text{N. prestiti nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Tasso di crescita della permanenza media in biblioteca =

$$\left(\frac{\text{Permanenza media nell' anno t}}{\text{Permanenza media nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Intensità dell'attività di distribuzione} = \frac{\text{N. prestiti nell' anno t}}{\text{N. accessi nell' anno t}}$$

$$* \text{ Presenza utenti esterni in Biblioteca} = \frac{\text{Utenti esterni nell' anno t}}{\text{Tot. Utenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Presenza ricercatori italiani in Biblioteca} = \frac{\text{N. ricercatori italiani utenti nell' anno t}}{\text{Tot. Utenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Presenza ricercatori stranieri in Biblioteca} = \frac{\text{N. ricercatori stranieri utenti nell' anno t}}{\text{Tot. Utenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Presenza studenti italiani in Biblioteca} = \frac{\text{N. studenti italiani utenti nell' anno t}}{\text{Tot. Utenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Presenza studenti stranieri in Biblioteca} = \frac{\text{N. studenti stranieri utenti nell' anno t}}{\text{Tot. Utenti nell' anno t}} * 100$$

* User retention rate della biblioteca =

$$\frac{\text{Visitatori fine anno t} - \text{Nuovi visitatori acquisiti nell' anno t}}{\text{Visitatori inizio anno t}} * 100$$

Obiettivo 7: sviluppare il sito web, quale mezzo di diffusione dei risultati verso l'esterno

Le metriche web vengono di solito utilizzate su base assoluta, ma potrebbe essere interessante effettuare il confronto rispetto all'anno precedente per valutare l'efficienza strategica nel raggiungere l'obiettivo, nonché il confronto rispetto alle metriche dei siti web degli Istituti di ricerca analoghi ad Inea e del Best Performer.

$$* \text{ Tasso di crescita degli accessi web} = \left(\frac{\text{N. accessi al sito web nell' anno t}}{\text{N. accessi al sito web nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita delle visite web} = \left(\frac{\text{N. visite sul sito web nell' anno t}}{\text{N. visite sul sito web nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita dei visitatori web} = \left(\frac{\text{N. visitatori sito web nell' anno t}}{\text{N. visitatori sito web nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita delle nuove visite web} = \left(\frac{\text{N. nuove visite sito web nell' anno t}}{\text{N. nuove visite sito web nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita delle visualizzazioni di pagine uniche} = \left(\frac{\text{N. visualizzazioni di pagine uniche nell' anno t}}{\text{N. visualizzazioni di pagine uniche nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita della permanenza sul sito web}^4 = \left(\frac{\text{Permanenza media sul sito web nell' anno t}}{\text{Permanenza media sul sito web nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita della profondità delle ricerche sul sito web}^5 = \left(\frac{\text{Profondità delle ricerche sul sito web nell' anno t}}{\text{Profondità delle ricerche sul sito web nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita delle pagine visitate per visita al sito web} = \left(\frac{\text{N. pagine per visita al sito web nell' anno t}}{\text{N. pagine per visita al sito web nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Per gli obiettivi strategici economico finanziari sono stati individuati i seguenti obiettivi operativi ed i relativi indicatori.

Obiettivo 1: garantire l'afflusso di finanziamenti ai progetti di ricerca

$$* \text{ Capacità interna} = \frac{\text{Entrate correnti proprie nell' anno t}}{\text{Tot. entrate correnti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Capacità interna per il progetto y} = \frac{\text{Entrate correnti proprie per il progetto y nell' anno t}}{\text{Tot. entrate correnti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Investimento governativo per il progetto y} = \frac{\text{Fondo destinato al progetto y nell' anno t}}{\text{Tot. contributo dello Stato nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Investimento non statale per il progetto y} = \frac{\text{Fondo destinato al progetto y nell' anno t}}{\text{Tot. contributo non statali nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Investimento europeo per il progetto y} = \frac{\text{Fondo destinato al progetto y nell' anno t}}{\text{Tot. contributi europei nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita degli investimenti sul progetto y} = \left(\frac{\text{Fondo destinato al progetto y nell' anno t}}{\text{Fondo destinato al progetto y nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Capacità finanziaria della ricerca interna} = \frac{\text{Contributi trasferiti per progetti proposti dai ricercatori nell' anno t}}{\text{Tot. contributi trasferiti nell' anno t}} * 100$$

⁴ L'indicatore può essere calcolato anche in valore assoluto oppure per una sezione del sito web.

⁵ Intesa come il numero medio di pagine visualizzate dai visitatori dopo avere eseguito una ricerca sul sito web.

$$* \text{Accreditamento istituzionale finanziario} = \frac{\text{Contributi per commissioni dirette nell'anno t}}{\text{Tot.contributi trasferiti nell'anno t}} * 100$$

Obiettivo 2: monitorare la spesa per il personale

* Età media del personale per i diversi livelli

* Turnover del personale

* Spesa per personale a tempo indeterminato =

$$\frac{\text{Spesa personale a tempo indeterminato nell'anno t}}{\text{Tot.contributo ordinario nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{Spesa per personale a tempo determinato} = \frac{\text{Spesa personale a tempo determinato nell'anno t}}{\text{Tot.contributo ordinario nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{Spesa per personale atipico} = \frac{\text{Spesa personale atipico nell'anno t}}{\text{Tot.contributo ordinario nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{Spesa per collaborazioni esterne} = \frac{\text{Spesa collaborazioni esterne nell'anno t}}{\text{Tot.contributo ordinario nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{Costo medio per dipendente} = \frac{\text{Tot.spesa personale nell'anno t}}{\text{N. dipendenti nell'anno t}}$$

Obiettivo 3: ricercare l'efficienza finanziaria e gestionale

$$* \text{Efficienza nella gestione finanziaria} = \frac{\text{Stanziamento definitivo nell'anno t}}{\text{Stanziamento del bilancio di previsione nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{Indice di efficienza} = \frac{\text{N. obiettivi raggiunti nel periodo t}}{\text{Tot.obiettivi prefissati per il periodo t}} * 100$$

$$* \text{Indice di inefficienza} = \frac{\text{N. obiettivi con tasso di realizzazione inferiore al 60% nel periodo t}}{\text{Tot.obiettivi prefissati per il periodo t}} * 100$$

Obiettivo 4: investire in formazione

* Tasso di crescita della spesa per formazione =

$$\left(\frac{\text{Spesa per formazione nell'anno t}}{\text{Spesa per formazione nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

- Costo medio annuale della formazione = $\frac{\text{Spesa per la formazione nell'anno t}}{\text{N. dipendenti nell'anno t}}$
- Ore di formazione media per dipendente
- $\frac{\text{Costi di formazione al tempo t}}{\text{Spese di personale al tempo t}}$

Obiettivo 5: investire in IT

* Costo medio annuale dell'aggiornamento tecnologico per dipendente =

$$\frac{\text{Spesa per l'aggiornamento tecnologico nell'anno } t}{\text{N. dipendenti nell'anno } t}$$

* Spesa di sviluppo dell'IT = $\frac{\text{Spesa di sviluppo dell'IT nell'anno } t}{\text{Spese IT nell'anno } t} * 100$

Gli obiettivi strategici relazionali sono stati articolati nei seguenti piani di attività:

Obiettivo 1: ricercare nuovi committenti

* Tasso di crescita committenti istituzionali =

$$\left(\frac{\text{N. committenti istituzionali nell'anno } t}{\text{N. committenti istituzionali nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Tasso di crescita committenti privati = $\left(\frac{\text{N. committenti privati nell'anno } t}{\text{N. committenti privati nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$

* Tasso di crescita della capacità produttiva =

$$\left(\frac{\text{N. progetti commissionati nell'anno } t}{\text{N. progetti commissionati nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Intensità della relazione con il committente x⁶

$$= \frac{\text{N. incontri con il committente x nell'anno } t}{\text{N. progetti commissionati dal committente x nell'anno } t}$$

* Capacità della ricerca interna = $\frac{\text{N. progetti approvati su proposta dei ricercatori nell'anno } t}{\text{N. progetti approvati nell'anno } t} * 100$

* Accreditamento istituzionale = $\frac{\text{N. progetti su commissione e diretta nell'anno } t}{\text{N. progetti approvati nell'anno } t} * 100$

* User retention rate dei committenti =

$$\frac{\text{N. committenti fine anno } t - \text{Nuovi committenti acquisiti nell'anno } t}{\text{N. committenti inizio anno } t} * 100$$

* Cross relation rate = $\left(\frac{\text{N. medio progetti per ciascun committente nell'anno } t}{\text{N. medio progetti per ciascun committente nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$

Tra le misure field sono inclusi i seguenti KPI:

- ✓ Soddisfazione dei committenti, misurata attraverso un'indagine quantitativa che prevede la somministrazione di un questionario di Customer Satisfaction
- ✓ Soddisfazione degli utenti della Biblioteca dell'Istituto, misurata attraverso un'indagine quantitativa che prevede la somministrazione di un questionario di Customer Satisfaction

Gli obiettivi strategici organizzativi sono stati articolati in più livelli operativi come segue:

Obiettivo 1: adeguare la struttura organizzativa

⁶ L'indice è tradotto in numero medio di incontri per progetto

$$* \text{ Tasso di crescita del personale} = \left(\frac{\text{N. dipendenti nell' anno t}}{\text{N. dipendenti nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita del personale dell'UPBz}^7 =$$

$$\left(\frac{\text{N. dipendenti dell' UPBz nell' anno t}}{\text{N. dipendenti dell' UPBz nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di assenze}$$

$$* \text{ Tasso di dimissioni premature}$$

$$* \text{ Numero di richieste di trasferimento}$$

$$* \text{ Tasso di crescita dell'efficienza selettiva} =$$

$$\left(\frac{\text{Giorni medi necessari per la copertura dei posti vacanti nell' anno t}}{\text{Giorni medi necessari per la copertura dei posti vacanti nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Dipendenti amministrativi a tempo indeterminato} =$$

$$\frac{\text{N. dipendenti amministrativi a tempo indeterminato nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Dipendenti amministrativi a tempo determinato} =$$

$$\frac{\text{N. dipendenti amministrativi a tempo determinato nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Dipendenti amministrativi atipici} = \frac{\text{N. dipendenti amministrativi atipici nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Ricercatori a tempo indeterminato} = \frac{\text{N. ricercatori a tempo indeterminato nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Ricercatori a tempo determinato} = \frac{\text{N. ricercatori a tempo determinato nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Ricercatori atipici} = \frac{\text{N. ricercatori atipici nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Personale IT} = \frac{\text{N. dipendenti IT nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Rookie Ratio} = \frac{\text{N. dipendenti con < di 2 anni di esperienza nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Et\`a media dei dipendenti} = \frac{\sum \text{ Et\`a dei dipendenti nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell' anno t}}$$

$$* \text{ Nuovi assunti a tempo indeterminato} =$$

$$\frac{\text{N. nuovi assunti a tempo indeterminato negli ultimi 3 anni}}{\text{Tot. nuovi assunti negli ultimi 3 anni}} * 100$$

⁷ Per UPB si intende l'unit\`a previsionale di base, ovvero i tre Uffici menzionati nei punti a), b) e c) dell'art. 8 comma 3 del Regolamento per il funzionamento e l'organizzazione

$$* \text{ Nuovi assunti a tempo determinato} = \frac{\text{N. nuovi assunti a tempo determinato negli ultimi 3 anni}}{\text{Tot. nuovi assunti negli ultimi 3 anni}} * 100$$

$$* \text{ Nuovi assunti atipici} = \frac{\text{N. nuovi assunti atipici negli ultimi 3 anni}}{\text{Tot. nuovi assunti negli ultimi 3 anni}} * 100$$

$$* \text{ Nuovi assunti con laurea} = \frac{\text{N. nuovi assunti in possesso di un titolo di laurea negli ultimi 3 anni}}{\text{Tot. nuovi assunti negli ultimi 3 anni}} * 100$$

$$* \text{ Livello di Turnover} = \frac{\text{N. dipendenti sostituiti nell'anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita del Turnover} = \left(\frac{\text{N. dipendenti sostituiti nell'anno t}}{\text{N. dipendenti sostituiti nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 2: garantire le pari opportunità

$$* \text{ Quota rosa} = \frac{\text{N. dipendenti di sesso femminile nell'anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{ Quota rosa nei livelli dirigenziali (o di responsabilità)} =$$

$$\frac{\text{N. dipendenti di sesso femminile nei livelli dirigenziali o di responsabilità nell'anno t}}{\text{Tot. dipendenti nei livelli dirigenziali o di responsabilità nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{ Competitività professionale} =$$

$$\frac{\text{N. medio ore di formazione per la posizione lavorativa w}}{\text{N. medio ore di formazione per la posizione lavorativa w in Istituti analoghi a Inea (o Best Performer)}} * 100 *$$

$$\text{Competitività retributiva} =$$

$$\frac{\text{Retribuzione media della posizione lavorativa w}}{\text{Retribuzione media della posizione lavorativa w in Istituti analoghi a Inea (o Best Performer)}} * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita dei sistemi di incentivazione} = \left(\frac{\text{N. medio incentivi nell'anno t}}{\text{N. medio incentivi nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Indice delle promozioni interne per dipendente} = \frac{\text{N. dipendenti promossi nell'anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{ Indice efficienza interna organizzativa} = \frac{\text{N. richieste soddisfatte internamente nell'anno t}}{\text{N. richieste soddisfatte esternamente nell'anno t}} * 100$$

Obiettivo 3: sviluppare la comunicazione interna

$$* \text{ Indice della comunicazione interna} =$$

$$\left(\frac{\text{N. circolari e bollettini divulgati internamente nell'anno t}}{\text{N. circolari e bollettini divulgati internamente nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita della comunicazione interna} = \left(\frac{\text{N. riunioni interne nell'anno t}}{\text{N. riunioni interne nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{Indice di efficienza della comunicazione interna} = \frac{\text{N. riunioni interne svolte nell'anno t}}{\text{N. riunioni interne fissate nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{Indice di Feedback interno} = \left(\frac{\text{N. feedback all' UPBz nell' anno t}}{\text{N. feedback all' UPBz nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 4: ricercare l'efficienza organizzativa

$$* \text{Qualità della UPBz} = \frac{\sum \text{N. problematiche registrate dall' UPBz nell' anno t}}{\text{N. progetti in essere nell' anno t}}$$

$$* \text{Tempo medio di produttività dell'UPBz}^8 = \frac{\text{N. ore dedicate al progetto y nell' anno t}}{\text{Tot. ore lavorate nell' anno t}} * 100$$

* Tasso di crescita del tempo di approvazione dei progetti =

$$\left(\frac{\text{N. giorni necessari all' approvazione in media per progetto nell' anno t}}{\text{N. giorni necessari all' approvazione in media per progetto nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{Durata media dei contratti di assunzione}^9 = \frac{\sum \text{Durata dei contratti di assunzione nell' anno t}}{\text{N. contratti nell' anno t}}$$

$$* \text{Efficienza della produttività} = \frac{\text{N. pratiche o progetti conclusi nei tempi stabiliti nell' anno t}}{\text{N. pratiche o progetti conclusi nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{Indice di improduttività} = \frac{\text{N. ricercatori attivi nell' anno t}}{\text{N. ricercatori nell' anno t}} * 100$$

Obiettivo 5: sviluppare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti

Numerose sono le indagini sul clima organizzativo che sarebbe possibile svolgere su base triennale (es. Questionario Majer – D'Amato), ma altrettanti sono gli indicatori soft che possono evidenziarne alcune declinazioni.

* Indice di insoddisfazione media =

$$\frac{\text{N. reclami alla Direzione / ai Responsabili del' UPBz nell' anno t}}{\text{N. dipendenti nell' anno t}} * 100$$

* Indice di disponibilità per dipendente =

$$\frac{\text{N. ore straordinarie in media per dipendente nell' anno t}}{\text{Tot. ore lavorabili in media per dipendente nell' anno t}} * 100$$

⁸ I compiti dell'Ufficio dei servizi tecnici e della ricerca possono essere espresso in numero di progetti; i compiti dell'Ufficio amministrativo con competenze in materia di servizi generali e del personale possono essere espressi in numero di procedure richieste dal un singolo progetto.

⁹ Esclusi i contratti a tempo indeterminato.

* Indice di disponibilità per dipendente dell'UPBz =

$$\frac{\text{N. ore straordinarie in media per dipendente dell' UPBz nell' anno t}}{\text{Tot. ore lavorabili in media per dipendente dell' UPBz nell' anno t}} * 100$$

* Indice di assenteismo per dipendente =

$$\frac{\text{N. ore di assenza per malattia in media per dipendente nell' anno t}}{\text{N. ore lavorabili in media per dipendente nell' anno t}} * 100$$

* Indice di assenteismo per dipendente dell'UPBz =

$$\frac{\text{N. ore di assenza per malattia in media per dipendente dell' UPBz nell' anno t}}{\text{N. ore lavorabili in media per dipendente dell' UPBz nell' anno t}} * 100$$

* Indice di micro-assenteismo per dipendente =

$$\frac{\text{N. ore di assenza per malattia da 1 a 3 giorni in media per dipendente nell' anno t}}{\text{N. ore lavorabili in media per dipendente nell' anno t}} * 100$$

* Indice di micro-assenteismo per dipendente dell'UPBz =

$$\frac{\text{N. ore di assenza per malattia da 1 a 3 giorni in media per dipendente dell' UPBz nell' anno t}}{\text{N. ore lavorabili in media per dipendente dell' UPBz nell' anno t}} * 100$$

* Indice di varietà delle mansioni =

$$\left(\frac{\text{N. mansioni svolte in media per dipendente nell' anno t}}{\text{N. mansioni svolte in media per dipendente nell' anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Indice di abbandono = $\frac{\text{N. dipendenti dimissionari nell' anno t}}{\text{N. dipendenti all' inizio dell' anno t}} * 100$

* Feedback post-formazione = $\frac{\text{N. report di valutazione realizzati nell' anno t}}{\text{N. corsi di formazione nell' anno t}}$

* Intensità delle controversie per dipendente = $\frac{\text{N. controversie nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell' anno t}}$

* Intensità delle controversie risolte = $\frac{\text{N. controversie definite attraverso accordi nell' anno t}}{\text{N. controversie nell' anno t}} * 100$

* Intensità degli scioperi = $\frac{\text{N. giorni di sciopero nell' anno t}}{\text{Tot. giorni lavorabili nell' anno t}} * 100$

Obiettivi strategici evolutivi sono stati articolati in più livelli operativi secondo quanto riportato di seguito:

Obiettivo 1: impegnarsi nella formazione

* Formazione annua per UPB = $\frac{\text{N. ore formazione all' UPBz nell' anno t}}{\text{Tot. ore formazione nell' anno t}} * 100$

* Formazione annua media per dipendente = $\frac{\text{Tot. ore formazione nell' anno t}}{\text{N. dipendenti nell' anno t}}$

$$* \text{ Intensità formazione per dipendente} = \frac{\text{N. dipendenti formati nell' anno t}}{\text{N. dipendenti nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Formazione nuovi dipendenti} = \frac{\text{N. ore formazione per i nuovi dipendenti nell' anno t}}{\text{Tot. ore formazione nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Aggiornamento sulla normativa in vigore} = \frac{\text{N. ore di aggiornamento sulla normativa nell' anno t}}{\text{Tot. ore formazione nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Formazione nuove skill} = \frac{\text{N. ore formazione per lo sviluppo di nuove skill nell' anno t}}{\text{Tot. ore formazione nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Formazione innovativa (es. e-learning)} = \frac{\text{N. ore formazione con metodologie innovative nell' anno t}}{\text{Tot. ore formazione nell' anno t}} * 100$$

Obiettivo 2: aggiornare le dotazioni tecnologiche

$$* \text{ Aggiornamento tecnologico} = \frac{\text{N. apparecchiature hardware sostituite nell' anno t}}{\text{Tot. apparecchiature hardware in dotazione nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Capacità tecnologica per dipendente} = \frac{\text{N. apparecchiature hardware per UPBz nell' anno t}}{\text{Tot. dipendenti UPBz nell' anno t}}$$

Obiettivo 3: curare la qualità della ricerca

$$* \text{ Intensità della ricerca non su commessa} = \frac{\text{N. progetti di ricerca non su commessa nell' anno t}}{\text{Tot. progetti di ricerca nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Investimenti nella ricerca non su commessa} = \frac{\text{Investimenti in progetti di ricerca non su commessa nell' anno t}}{\text{Tot. fondi per progetti di ricerca nell' anno t}} * 100$$

$$* \text{ Partecipazione a conferenze, convegni e workshop non correlati a progetti di ricerca su commessa}^{10} = \frac{\text{N. partecipazioni a conferenze, convegni, ecc., non correlati a progetti di ricerca su commessa}}{\text{Tot. partecipazioni a conferenze, convegni e workshop}} * 100$$

$$* \text{ Indice medio di citazione per ricercatore} = \frac{\sum \text{N. citazioni degli articoli pubblicati per ricercatore nell' anno t}}{\text{N. ricercatori nell' anno t}}$$

$$* \text{ Impact factor (IF)}^{11} = \frac{\text{N. citazioni nell' anno t di articoli pubblicati nel biennio precedente}}{\text{Tot. articoli pubblicati nel biennio precedente}}$$

¹⁰ L'indicatore potrebbe essere declinato in partecipazioni annuali a conferenze, convegni, workshop sul territorio nazionale, europeo ed extra EU.

¹¹ Esprime il numero medio di citazioni ricevute in un particolare anno da articoli pubblicati in una rivista scientifica (*Journal*) nei due anni precedenti.

* H Index per ricercatore¹² = "uno scienziato è di indice n se ha pubblicato almeno n lavori, ciascuno dei quali è stato citato almeno n volte"

* Produttività media della ricerca =
$$\frac{\sum \text{N. pubblicazioni in media per ricercatore nell'anno t}}{\text{N. ricercatori nell'anno t}}$$

* Output contributivo per ricercatore =

$$\frac{\sum \text{N. contributi in media per ricercatore alla pubblicazioni di settore nell'anno t}}{\text{N. ricercatori nell'anno t}}$$

* Intensità di contribuzione =
$$\frac{\text{Output contributivo per ricercatore}}{\text{Output della ricerca per ricercatore}} * 100$$

* Indice di qualità della ricerca = I.F. * Media normalizzata delle pubblicazioni del singolo ricercatore

* Indice di mobilità internazionale = Numero medio annuo di anni persona dei ricercatori a tempo determinato e indeterminato in uscita e in entrata, per periodi di permanenza superiori a tre mesi continuativi.

* Tasso di crescita delle collaborazioni a progetti di ricerca =

$$\left(\frac{\text{N. collaborazioni documentate nell'anno t}}{\text{N. collaborazioni documentate nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Intensità delle collaborazioni a progetti di ricerca =
$$\frac{\text{N. pubblicazioni congiunte nell'anno t}}{\text{N. pubblicazioni nell'anno t}} * 100$$

* Tasso di crescita della partecipazione a progetti internazionali =

$$\left(\frac{\text{N. partecipazioni a progetti internazionali nell'anno t}}{\text{N. partecipazioni a progetti internazionali nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

10. Misurazione e la valutazione degli obiettivi

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici è definito nelle linee guida deliberate dal Consiglio di amministrazione entro il mese di marzo dell'anno antecedente a quello oggetto di valutazione.

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo ogni trimestre, i dati necessari dai Centri di responsabilità amministrativa.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in

¹² L'indice quantifica la prolificità e l'impatto del lavoro dei ricercatori, basandosi sia sul numero delle loro pubblicazioni che sul numero di citazioni ricevute.

sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nei mesi di marzo, giugno, settembre e dicembre, l'OIV sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio di periodo a ciascun centro di responsabilità amministrativa, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Consiglio di Amministrazione

In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative ed inseriti nel Sistema di controllo di gestione.

I responsabili delle unità organizzative, il Direttore generale e i dirigenti degli uffici amministrativi effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua la valutazione organizzativa, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, ed attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;
- quale media dei risultati, agli uffici dirigenziali cui afferiscono.

11. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema sarà integrato e coerente nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo esistenti in particolare per il sistema di valutazione e controllo strategico e per i sistemi di controllo di gestione interni all'amministrazione.

Al riguardo si procederà a raccordare ed integrare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate nel corso del processo e l'analisi sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa.

12. Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio

Dal momento che l'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo, pertanto, sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione nell'ambito del processo, è stata prevista una fase di collegamento tra il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e la definizione degli obiettivi nell'ambito del piano di performance. I vertici dell'amministrazione coadiuvati dall'OIV dovranno, pertanto, coordinare i processi sottostanti al piano delle performance ed ai documenti di bilancio determinando l'allineamento temporale e di contenuti tra il Piano delle performance, il bilancio di previsione, la relazione programmatica ed il piano pluriennale.

In particolare, il Direttore generale dovrà garantire la coerenza tra le linee strategiche e di indirizzo degli organi di governo con i programmi ed i progetti dei centri di responsabilità di primo livello, nonché con le risorse finanziarie ed economiche disponibili.

A tal fine il Direttore generale provvederà alla predisposizione contestuale del progetto di bilancio preventivo e della Direttiva di I° livello coniugando missioni e programmi con obiettivi ed indicatori.

13. Procedure di conciliazione

In caso di controversia tra valutatore e valutato, il riesame della valutazione individuale è affidato ad un comitato terzo ed imparziale i cui componenti saranno scelti tra professionisti della conciliazione esterni all'amministrazione in possesso di una adeguata formazione. Tale Comitato, composto da tre esperti, sarà chiamato solo in presenza di controversie.

Le procedure conciliative finalizzate alla verifica della correttezza valutativa saranno volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. A tal fine i componenti del citato Comitato nel pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato) dovrà ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

Il valutato deve presentare istanza di conciliazione indirizzata all'amministrazione che contatterà il Presidente del Comitato di conciliazione, il quale, sentiti gli altri componenti, fisserà l'incontro di conciliazione. Le parti devono presentarsi nel giorno fissato con una memoria idonea alla comprensione dei termini della controversia. Il Comitato dovrà pronunciarsi entro venti giorni dall'incontro.

14. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance individuale, sono stati classificati in due grandi categorie:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (Responsabili di Servizio, di Sede Regionale, di Segreteria di direzione, di Ufficio di controllo di gestione, di Ufficio rendicontazione):
- per il personale con qualifica non dirigenziale.

Per i dirigenti ed il personale in posizione di responsabilità gli indicatori sono:

- di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- idonei segnalare il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- idonei a misurare la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- idonei a misurare la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

Per il personale con qualifica non dirigenziale:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 75%.

La valutazione dei comportamenti organizzativi fornisce un contributo del 25%.

A tale scopo, all'esito del monitoraggio finale, entro il mese di dicembre, i responsabili delle unità organizzative (Responsabili di Servizio, di Sede Regionale e di altre strutture) predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Di tali motivazioni tengono conto i Dirigenti, ai fini della valutazione individuale.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore generale, dei dirigenti degli uffici amministrativi e del personale in posizione di responsabilità prevede descrittori relativi:

- al contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse;
- all'integrazione personale nell'organizzazione;
- al problem solving.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede descrittori relativi:

- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità;
- alla gestione della comunicazione;
- alla gestione della relazione;
- alla tempestività;
- all'accuratezza;
- allo sviluppo ed alla condivisione della conoscenza;
- all'analisi e alla soluzione dei problemi.

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 25 punti).

I dirigenti degli uffici amministrativi e il responsabile di ciascuna unità organizzativa compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale di qualifica non dirigenziale nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del D.Lgs 150/2009, previa contrattazione con le OO.SS.

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, compila le graduatorie complessive delle valutazioni individuali del personale con qualifica non dirigenziale.

15. Sistema di valutazione dei dirigenti e del personale in posizione di responsabilità

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di tre differenti obiettivi:

- ancorare la retribuzione di risultato (o relativa alla produttività) ad elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi strategici emanati dal Consiglio di amministrazione e l'azione amministrativa dei dirigenti e del personale in posizione di responsabilità;
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra l'amministrazione centrale e le strutture regionali e tra i due centri di responsabilità dell'amministrazione centrale enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali;
- valorizzare le competenze manageriali adeguandole allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento;
- diffondere un modello di gestione amministrativa articolato per obiettivi, orientato al risultato e all'innovazione e che promuova strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

Il sistema di valutazione si applica al Direttore generale e ai dirigenti degli uffici dirigenziali (dirigenti di II fascia) in servizio presso l'Inea e collega, secondo criteri e modalità deliberati dal Consiglio di amministrazione, la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati. Al personale dirigenziale dell'Inea, in considerazione del loro numero, non si applica l'art.19 del D.Lgs. 150/2009 in materia di fasce di merito.

Tale sistema si applica altresì ai Responsabili di Servizio dei due uffici dirigenziali, ai responsabili degli uffici di segreteria di direzione, di controllo di gestione e di rendicontazione e ai 19 Responsabili di Sede (personale in posizione di responsabilità).

Alla valutazione dei risultati ottenuti in ragione del grado di realizzazione degli obiettivi viene attribuito un punteggio massimo di 75 punti, mentre alla valutazione dei comportamenti organizzativi viene attribuito un punteggio massimo di 25 punti.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare il dirigente solo su un sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo da lui direttamente controllata;
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

A ciascun obiettivo scelto è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 75.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio attribuito ai responsabili di servizio/sede regionale/ufficio coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Il punteggio attribuito ai dirigenti di II fascia corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative incardinate nel proprio ufficio dirigenziale

Il punteggio attribuito al Direttore generale corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dai due uffici dirigenziali incardinati nella propria direzione generale.

Criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

Essa si attua sulla autovalutazione delle proprie competenze effettuata dal valutato. In particolare l'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa dei seguenti comportamenti organizzativi:

- capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove (problem solving);
- programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori ;
- collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali,

Il Valutatore determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi partendo dal contenuto della relazione di autovalutazione, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col Valutato e di eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

Il livello attribuito a ciascun Valutato è sinteticamente motivato nella *scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi* (allegato 5)

Il processo di valutazione

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione vedono il coinvolgimento delle seguenti figure:

- ✓ il valutatore, coincidente, per il Direttore generale con il Consiglio di amministrazione, per i dirigenti di II fascia, con il Direttore generale, per i responsabili di servizio/di sede regionale/di ufficio con i due dirigenti di II fascia;
- ✓ il valutato, coincidente con il Direttore Generale, con il dirigente di seconda fascia o con i responsabili di servizio o sede regionale;

A seguito dell'emanazione, nel mese di febbraio, dell'atto di indirizzo del Ministro e nel mese di marzo delle linee guida del Consiglio di amministrazione, il Direttore generale incontra i propri dirigenti di II fascia allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del centro di responsabilità ed al fine di presentare, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati e sia osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato

Questa fase, che non produce alcun documento formalizzato, mette in atto le condizioni per le successive fasi del processo e deve essere ultimata entro la fine del mese di aprile.

Entro il mese di agosto dell'anno precedente al periodo di valutazione, il dirigente di II fascia definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire

nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa che possono essere correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici. Le proposte sono presentate al Direttore generale e con lo stesso condivise entro la fine del mese di settembre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda obiettivi* (allegato 1).

Entro il mese di ottobre, il Direttore generale consolida gli obiettivi con l'emanazione della direttiva di I livello e assegna gli obiettivi e risorse ai dirigenti di seconda fascia.

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva di I livello concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, i dirigenti di II fascia emanano la direttiva di II livello per l'assegnazione di obiettivi operativi e la programmazione delle attività ai propri servizi correlati di indicatori e pesi.

Le direttive, corredate dai verbali e dalle corrispondenti schede obiettivi (allegato 1), vengono contestualmente trasmesse all'Organismo indipendente di valutazione

Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I dirigenti di II fascia ed il Direttore Generale effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo ogni trimestre, i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio, entro il 15 dicembre, il valutato predispone una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, allegando le schede di valutazione finale dei risultati (allegati 2.1 e 2.2).

Entro la fine del mese di ottobre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo (allegato 3 - *scheda comportamenti organizzativi*).

Alla presentazione della relazione annuale delle attività segue un colloquio tra il valutato ed il valutatore, nel corso del quale il valutatore definisce anche il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi.

Al termine del colloquio, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 2.1 o 2.2) e la scheda di valutazione delle competenze organizzative debitamente motivata (allegato 4) e la scheda riepilogativa dei punteggi conseguiti (allegato 5), con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di

contraddittorio, mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate, al Comitato di conciliazione.

16. Sistema di valutazione del personale non dirigenziale

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- ✓ fornire un input al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- ✓ promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- ✓ valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- ✓ diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

Il sistema di valutazione del personale si applica al personale dipendente inquadrato nei profili IV-VIII del Comparto Enti ed Istituzioni di ricerca.

Il sistema collega i compensi incentivanti la produttività per il miglioramento dei servizi ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- ✓ attribuzione di un punteggio di massimo 75 punti in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza (Ufficio di segreteria di direzione, Ufficio rendicontazione, Ufficio di controllo di gestione Servizio o Sede Regionale), rimodulato sulla base del coefficiente di presenza;
- ✓ valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio massimo di 25 punti;
- ✓ calcolo del punteggio complessivo;
- ✓ attribuzione del compenso incentivante, calcolato in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti previa contrattazione con le OO.SS.

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei dirigenti e del personale dell'unità organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa. E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra*

quelle svolte dalla struttura regionale, dal Servizio o Ufficio correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;

- *misurabilità dell'obiettivo*. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa*. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata;
- *chiarezza del limite temporale di riferimento*. L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 75.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa rappresenta l'unico elemento di definizione del punteggio di risultato del personale, dei dirigenti e del Direttore generale.

Infatti:

- il punteggio attribuito al personale coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa cui è assegnato, rimodulato secondo il coefficiente di presenza di ciascuno;
- il punteggio attribuito al personale in posizione di responsabilità coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta;
- il punteggio attribuito ai dirigenti di II fascia corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative incardinate nel proprio ufficio dirigenziale.
- il punteggio attribuito al Direttore generale corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dai due uffici dirigenziali incardinati nella propria direzione generale.

La valutazione ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

A tale scopo, vengono valutate quattro tipologie di comportamenti organizzativi:

- quelli legati all'organizzazione, articolati in *collaborazione interfunzionale e flessibilità*;
- quelli trasversali di relazione, articolati in *gestione della comunicazione e gestione della relazione*;
- quelli trasversali di realizzazione, articolati in *tempestività e accuratezza*;
- quelli professionali, articolati in *sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi*.

La definizione del punteggio

A ciascuna articolazione delle quattro tipologie di comportamenti organizzativi è associato un descrittore.

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

1. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 0,5;
2. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 1;
3. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 1,5;
4. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 2;
5. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 2,5.

I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione sono:

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
		Tiene costantemente	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le	• 0,5 • 1,0

		conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	<p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>• 1,5</p> <p>• 2,0</p> <p>• 2,5</p>
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi-	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>• 0,5</p> <p>• 1,0</p> <p>• 1,5</p> <p>• 2,0</p> <p>• 2,5</p>

I descrittori dei comportamenti trasversali di relazione sono:

<i>Comportamenti organizzativi</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>• 0,5</p> <p>• 1,0</p> <p>• 1,5</p> <p>• 2,0</p> <p>• 2,5</p>
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>• 0,5</p> <p>• 1,0</p> <p>• 1,5</p> <p>• 2,0</p> <p>• 2,5</p>

I descrittori dei comportamenti trasversali di realizzazione sono:

<i>Comportamenti organizzativi</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>• 0,5</p> <p>• 1,0</p> <p>• 1,5</p> <p>• 2,0</p> <p>• 2,5</p>

	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
--	-------------	---	---	---

I descrittori dei comportamenti professionali sono:

<i>Comportamenti organizzativi</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 10 descrittori.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente aderente al processo di valutazione dei dirigenti ed al processo di programmazione e controllo di gestione.

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di tre figure principali:

- il valutatore, coincidente con il responsabile dell'unità organizzativa.

- il valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente con il Comitato di conciliazione.

Entro la metà del mese di agosto dell'anno precedente al periodo di valutazione, il valutatore definisce, d'intesa con i valutati, le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici e sono oggetto di apposito verbale.

La scheda obiettivi (allegato 6) è parte integrante del verbale.

Il valutatore presenta le proposte al dirigente di II fascia e le condivide con quest'ultimo entro la fine del mese di agosto, fissando i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati ed utilizzando, allo scopo, la scheda obiettivi ed il verbale sottoscritti.

Entro il mese di ottobre, i dirigenti di II fascia consolidano gli obiettivi con il Direttore generale, utilizzando i verbali e le schede obiettivi.

Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di II fascia e il Direttore generale effettuano trimestralmente il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo ogni trimestre, i dati necessari ed informandone il personale coinvolto.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine dei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, i responsabili delle unità organizzative promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro il 15 dicembre:

- il responsabile dell'unità organizzativa, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale e per ciascun obiettivo riporta i valori numerici dei risultati raggiunti (allegato 7.1) e per ciascun valutato viene calcolato il coefficiente di presenza;
- i dirigenti di II fascia effettuano la valutazione finale, rilevando i valori numerici dei risultati raggiunti da tutte le unità organizzative dipendenti (allegato 7.2) e per ciascuna unità di personale di supporto calcolano il coefficiente di presenza;

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 8), determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori dei diversi tipi di comportamento sopra elencati e tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

Successivamente alle valutazioni finali, ha luogo un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 7.1, 7.2) e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 8), con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 9. Compila la graduatoria delle valutazioni individuali, distribuisce il personale nei livelli di performance, raccoglie i dati relativi nella scheda di cui all'allegato 10. Tale scheda è resa nota a tutti i valutati. I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, al Servizio B per l'avvio della procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti e al Gruppo di lavoro – sezione Trasparenza, valutazione e merito, per la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Istituto.

ALLEGATI TECNICI

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Cognome e nome

DATA	Direzione generale
	Ufficio dirigenziale amministrativo/servizi tecnici e della ricerca
	Servizio

SCHEDA OBIETTIVI

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore di prodotto	Peso
				75

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Cognome e nome

DATA	Direzione generale
	Ufficio dirigenziale amministrativo/servizi tecnici e della ricerca
	Servizio

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA					
Attività	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a)/(b)	
PUNTEGGIO PESATO TOTALE					

NOTE

(1) Valori superiori a 1 si considerano pari a 1

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Cognome e nome

DATA	Ufficio dirigenziale amministrativo/servizi della ricerca/Direzione generale

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA DIREZIONE GENERALE	
Unità organizzativa	Punteggio
PUNTEGGIO TOTALE	
PUNTEGGIO MEDIO	

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Cognome e nome

DATA	Direzione generale
	Ufficio dirigenziale amministrativo/servizi tecnici e della ricerca
	Servizio

SCHEDA COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
Comportamenti organizzativi	Peso
1. Problem solving	
2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	
3. Integrazione personale nell'organizzazione	

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Cognome e nome

DATA	Direzione generale
	Ufficio dirigenziale amministrativo/servizi tecnici e della ricerca
	Servizio

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
Comportamenti organizzativi	Peso	Punteggio conseguito	Punteggio pesato
1. Problem solving			
MOTIVAZIONI			
2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse			
MOTIVAZIONI			
3. Integrazione personale nell'organizzazione			
MOTIVAZIONI			
PUNTEGGIO PESATO TOTALE			

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Cognome e nome

DATA	Direzione generale
	Uffici dirigenziali amministrativi/tecnici e della ricerca
	Servizi

SCHEDA PUNTEGGI		
-----------------	--	--

Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE

--

Allegato 6

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA OBIETTIVI				
Linea di attività SIGEST	Peso	Prodotto	Indicatore di prodotto	Obiettivo
	75			

NOTE	
------	--

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA					
Linea di attività SIGEST	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a)/(b)	
PUNTEGGIO PESATO TOTALE					

NOTE

(1) Valori superiori a 1 si considerano pari a 1

Allegato 7.2

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA DIREZIONE GENERALE	
Unità organizzativa	Punteggio
Punteggio totale	
Punteggio medio	

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DEL DIPARTIMENTO	
Direzioni generali	Punteggio
Punteggio totale	
Punteggio medio	

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteria di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente	0,5
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5		
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0		
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5		
	Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1. Quasi mai o raramente	0,5	
2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse		1,0		
3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5			
4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0			
5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5			
Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.	1. Quasi mai o raramente	0,5	
		2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0	
3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5			
4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0			
5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5			

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteria di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5

Comportamenti organizzativi	Descrittori	Criteria di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
-----------------------------	-------------	---	-----------

PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	1. Quasi mai o raramente	0,5
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
		3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5	
		4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0	
		5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5	
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	1. Quasi mai o raramente	0,5
		2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0	
		3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5	
		4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0	
		5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5	
	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	1. Quasi mai o raramente	0,5
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0
			5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5

PUNTEGGIO TOTALE	
-------------------------	--

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

GRADUATORIA DELLE VALUTAZIONI INDIVIDUALI		
PERSONALE IN SERVIZIO	Punteggio	Livello di performance

NOTE